

Mariola Anna Zmudzińska

Przedsiębiorstwo jako „organizacja ucząca się” a efektywność

Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość 11, 417-427

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mariola Anna Zmudzińska*

Przedsiębiorstwo jako „organizacja ucząca się” a efektywność

Wprowadzenie

W dobie dostosowywania się przedsiębiorstw do szybkich zmian gospodarka światowa wskutek swego rozwoju przyczynia się do globalizacji rynku w wielu dziedzinach, postęp techniczny przybiera na sile. Często jednak zapomina się, że motorem napędzającym te zjawiska jest człowiek, a technologia nie wszędzie go zastąpi. Każdą organizację tworzą ludzie, a dopiero w dalszej kolejności urządzenia i technika. W obecnej sytuacji gospodarczej zarządzanie podmiotami gospodarczymi z pozytywnym skutkiem jest coraz trudniejsze. Wiele firm staje w obliczu kryzysu organizacyjnego i funkcjonalnego. Często taka sytuacja stwarza możliwość wprowadzenia odnawiających zmian¹. Umiejętność myślenia perspektywicznego, widzenia i akceptacji tego co niesie nasze najbliższe otoczenie, daje szansę na sukces. Biorąc pod uwagę teraźniejszość i przyszłość, należy nastawić się na rozwiązywanie bieżących problemów i usiłować zapobiegać problemom mogącym wystąpić w przyszłości. Dla jak najlepszego działania w tej materii, należy bacznie obserwować swoje otoczenie.

Innowacyjność przedsiębiorstwa uznawana jest obecnie za jeden z czynników umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w obecnych uwarunkowaniach gospodarki opartej na wiedzy. Podstawą działań innowacyjnych o charakterze organizacyjnym, a także technicznym przedsiębiorstw są procesy organizacyjnego uczenia się². Oznacza to, że szukając zabezpieczeń i rozwiązań, należy oprzeć

* Mgr Mariola Anna Zmudzińska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk
e-mail: palac@ug.edu.pl

¹ J. Batorska, *Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2, s. 12.

² B. Moroszo, *Zdolność przedsiębiorstw do uczenia się a innowacyjność – rola atmosfery panującej w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 6, s. 13.

się na wiedzy. Wraz z przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy o rozwoju przedsiębiorstw w coraz większym stopniu decydującą rolę zaczynając pełnić jednak nie tyle ich zasoby rzeczowe i finansowe, co intelektualne, zwłaszcza wiedza i właściwe jej przetwarzanie³.

Dzisiaj już powszechnie wiadomo, że w gospodarce opartej na wiedzy rośnie udział niematerialnych aktywów w tworzeniu efektów ekonomicznych oraz kreowaniu społecznego dobrobytu i podnoszeniu jakości życia. Współcześnie wiedza stanowi główny aktyw niematerialny⁴.

Prekursorami strategii zarządzania opartej na wiedzy (różnych jej rodzajach) są Ikujiro Nonaka oraz Hirotaka Takeuchi – twórcy „spirali wiedzy” (*knowledge spiral*) i „macierzy wiedzy” (*knowledge matrix*), a także Max H. Boisot – autor modelu przestrzeni informacyjnej (*Information Space Model*).

Macierz wiedzy Nonaki i Takeuchiego wprowadza podział wiedzy na jawną i ukrytą (cichą) oraz indywidualną i kolektywną⁵. Wiedza jawna to ta sformalizowana, spisana i ogólnie dostępna. Ukryta to wiedza własna, osobista każdego człowieka, oparta na jego doświadczeniu, wycuciu, eksperymentach i znajomości tematu. Zarządzanie wiedzą jest ukierunkowane na przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną i dostępną dla uczestników organizacji⁶. Pierwsi wprowadzili ten termin Chris Argyris i Donald Schön. Zarządzanie to polega na wpływaniu na sposób, w jaki ludzie przechowują wiedzę zgromadzoną w organizacji i dzielą się nią oraz na dotarciu do wiedzy zawartej w procesach, technikach i sposobach działania⁷. To tworzenie, w miarę możliwości, własnych sił szkoleniowych, procesów służących do jej zdobywania i wymiany informacji w celu stworzenia możliwości uczenia się w organizacji oraz podniesienia poziomu osiągniętych wyników⁸. Głównym zadaniem organizacji opartej na wiedzy jest stymulowanie procesu przekazywania innym wiadomości zdobytych przez poszczególnych członków. Proces ten przebiega przez cały czas, na wszystkich szczeblach struktury firmy⁹.

Peter M. Senge zdefiniował „organizację uczącą się”, jako taką, która nieustannie poszerza własne możliwości kreowania swej przyszłości. Tego typu zachowania są sposobem na funkcjonowanie, a nie jedynie drogowskazem pokazującym, jak

³ M. Filipowska, *Konkurencyjność sektora innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie Polski w latach 2000–2010*, Poznań 2014, s. 4.

⁴ J. Macias, *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10, s. 19.

⁵ G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategiczne zarządzanie wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 12, s. 17.

⁶ J. Batorska, op. cit., s. 12.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005, s. 32.

⁸ M. Armstrong, op. cit., s. 37.

⁹ I. Nonaka, *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] P. Drucker i in., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 35.

stać się tą organizacją. Można nią zostać w toku prowadzonej działalności, ale bez wątplenia nie jest to podstawa do powstania organizacji.

Naukowcy proponują wiele różnych definicji wyjaśniających, czym jest proces uczenia się organizacji¹⁰:

- polega na wprowadzaniu usprawnień w działalności firmy przez zdobywanie nowej wiedzy przez pracowników i lepsze zrozumienie procesów¹¹;
- organizację można nazwać uczącą się, jeśli potrafi wyciągać wnioski z własnej przeszłości i na ich podstawie tworzyć rutynowe praktyki stanowiące podstawę jej zachowań¹²;
- polega na wykrywaniu i naprawianiu błędów¹³.

Nie istnieją określone, ostre ramy mające umożliwić oznaczenie organizacji jako „uczącej się”. Taką jednostką może być zarówno szkoła, przedszkole, jak i zrzeszenia mniej czy bardziej formalne; główny wskaźnik to wspólny cel i istnienie pewnego rodzaju zależności. Zagadnienie to z założenia dotyczy tylko zbiorowisk ludzkich.

W dobie szybkich przemian, innowacji, kryzysu gospodarczego, aktywności konkurencji, najwyższym dobrem w przedsiębiorstwie pozostaje człowiek. Działalność „organizacji uczącej się” z założenia jest sposobem na jak najlepsze jej funkcjonowanie. Obserwując otoczenie, osoby współtworzące rzeczywistość i zachodzące zjawiska, można wyciągnąć wniosek, że jest to źródło ogromnej wiedzy i potencjału, który może pomóc danej organizacji w poprawie efektywności i jakości swojego działania, a jednocześnie związać w dodatkowy, emocjonalny sposób osoby w niej współdziałające. Właśnie na kanwie tych obserwacji powstało zjawisko „organizacji uczącej się”.

Analiza zagadnienia

Przed udzieleniem odpowiedzi na pytanie, czy „organizacja ucząca się” jest racjonalna, należy dokonać analizy zagadnienia.

P. M. Senge spopularyzował termin „organizacja ucząca się”, opisując ją jako tę, (...) w której ludzie stale zwiększają swoje możliwości osiągania wyników, na których im naprawdę zależy, gdzie rozwijane są nowe i ekspansywne sposoby myślenia, gdzie

¹⁰ D. A. Garvin, *Budowanie organizacji uczącej się*, [w:] P. Drucker i in., op. cit., s. 92.

¹¹ C. M. Fiol, M. A. Lyles, *Organizational Learning*, „Academy of Management Review”, October 1985.

¹² B. Levitt, J. G. March, *Organizational Learning*, „American Review of Sociology” 1988, vol. 14.

¹³ Ch. Argyris, *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review”, September – October 1977.

uwalnia się wspólne aspiracje i gdzie pracownicy stale uczą się, jak się razem uczyć¹⁴. Według tego autora, nie można być doskonałą „organizacją uczącą się”. Jest to wykluczone z założenia, ze względu na fakt, że nie jest się w stanie być doskonałym, jednocześnie wciąż się ucząc.

Do cech „organizacji uczącej się” należy zaliczyć: gotowość do akceptowania błędów i ciągłego uczenia się; otwartość na eksperymenty i doświadczenia; zachęcanie do odpowiedniego podejmowania ryzyka; wiedzę i doświadczenie pracowników oraz zwierzchników w organizacji, które krążą i podlegają wymianie; odmienne poglądy pracowników będące konstruktywną drogą do nauki i zwiększania ich doświadczenia.

Główne cechy „organizacji uczącej się” określa pięć dyscyplin: rozwój osobisty, modele umysłowe, wspólna wizja, uczenie zespołowe, myślenie systemowe¹⁵. Istotne są także: nastawienie na jednostkę, a przez nią na organizację; zachęta do poszerzania wiedzy, możliwości; stworzenie takiego środowiska, które sprzyja podnoszeniu wiedzy wszystkich członków organizacji i rozwoju w wybranych przez nich kierunkach. Każdy powinien oznaczyć swoje cele na przyszłość, określić, do czego dąży, co chce osiągnąć. W realizacji wyzwań codzienności człowiek często zapomina o tym, co było dla niego wskazówką na życie, jak chciał swój cel osiągnąć, a czasem nawet nie zastanawia się, co chce osiągnąć. „Organizacja ucząca się” powinna uświadomić jednostce, że można wyznaczać sobie cele oraz że będzie jej ona służyć pomocą w ich realizacji. Cele, o których mowa, powinny być dalekosiężne i odległe – to bardziej mobilizuje energię i działania w szerszej płaszczyźnie. Zbliżanie się do celu nierzadko wygasza entuzjazm i radość działania. Często jest również tak, że ludzie nie wierzą w siebie, a przez to w możliwość osiągnięcia celu – marzenia. Takie zjawisko P. Senge nazywa napięciem twórczym. Radzić z tym problemem można sobie na dwa sposoby: dostosować rzeczywistość do marzeń lub marzenia do rzeczywistości. Najlepszym dla organizacji działaniem byłoby, gdyby ludzie dostosowywali rzeczywistość do planów – marzeń.

Istotnym czynnikiem w niniejszych rozważaniach są modele umysłowe wynikające z obserwacji i oceny tego, co niesie świat i jaki ma to wpływ na nasze życie. To również schematy i metodologie działań, które tak naprawdę nie muszą być czymś złym. Zbliżają do wspólnego myślenia, pomagają pracować i właściwie funkcjonować, jednak modele umysłowe muszą być „aktywne” na różnych szczeblach organizacji.

Kolejnym kluczowym elementem w „organizacji uczącej się” jest wspólna wizja, zbudowanie poczucia współlistnienia w grupie poprzez wyznaczenie wspólnej koncepcji przyszłości, kolejności kroków na drodze do realizacji wyznaczonych etapów osiągania celów. Ważnym elementem jest tutaj „pozycja startowa” – warto, by cele

¹⁴ M. Armstrong, op. cit., Kraków 2005, s. 483.

¹⁵ K. Adamska, *Psychologiczne aspekty zarządzania. Wykłady*, Gdańsk 2008, s. 1–6.

jednostek były podobne, wtedy znacznie łatwiej wyznaczać cele wspólne. Taki układ emocji pozwala na większe zaangażowanie osób uczestniczących. Uczenie zespołowe daje możliwość osiągnięcia efektu synergii potencjału ludzkiego organizacji, wskutek czego pozytywny rezultat myślenia i rozwoju pochodzący z połączenia kapitału intelektualnego jednostek wchodzących w jej skład jest większy niż z wykorzystania intelektu każdej jednostki z osobna. Na ten element składać się będzie zarówno właściwy przepływ informacji, jak i wspólne rozwiązywanie problemów oraz kreowanie rzeczywistości. Myślenie systemowe obrazuje szersze spektrum spojrzenia na zagadnienie i takie metody działania, jakie będą najefektywniejsze w „szerokokątnym” i perspektywicznym spojrzeniu na procesy naturalnego i ekonomicznego świata¹⁶.

Zasadniczy element na drodze „organizacji uczącej się” to elastyczność postaw osób uczestniczących, polegająca między innymi na tym, że menadżer potrafi stać się trenerem, a jednocześnie popiera wszelkie innowacje i osoby wychodzące z takimi inicjatywami. Uczestnicy takich działań muszą przyjąć tę wspólną wizję i chcieć dawać z siebie więcej, aby wspólny cel został osiągnięty; powinni mieć odwagę i nie obawiać się przedstawiania własnych pomysłów. Ważne jest, aby dostrzegać potrzeby i wyzwania, jakie niesie „rynek” czy „klient” organizacji. Właściwe postrzeganie i interpretacja powyższego, a przy tym kierowanie się pewnymi normami i wartościami, to oznaka skuteczności uczenia się.

Dla osiągnięcia sukcesu oraz zakładanych efektów uczenia się niezbędna jest otwartość na pomysły innych zarówno po stronie menadżera, jak i pracowników oraz umiejętność wprowadzenia tych koncepcji w życie, a także wzajemna zachęta do współdziałania i przejawiania inicjatywy. Możliwość uczenia się daje również dostrzeganie zdarzeń, ich związków i wzajemnych zależności jako elementów poszerzania wiedzy. Powyższe, a także dopasowanie własnych działań do zmiennej sytuacji to rodzaj kreatywności, która jest niezbędna do osiągnięcia efektów uczenia się.

Należy pracować nad umiejętnością rozwiązywania problemów, wykorzystując wiedzę jako punkt wyjścia do tworzenia systemów i opracowań¹⁷. Jednak nawet najciekawsza idea nie będzie zrealizowana bez właściwego przygotowania „gruntu”. Nie inaczej jest w przypadku „organizacji uczącej się”. Poza dokonaniem analizy słabych i silnych stron organizacji (analiza SWOT)¹⁸, jedną z dróg do właściwego przygotowania działań oraz postaw może być dokonanie szczegółowej analizy sytuacji, między innymi poprzez badanie kompetencji pracowników oraz badanie po-

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ J. B. Quinn, P. Anderson, S. Finkelstein, *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić by wykrzesać jak najwięcej z jak najlepszych ludzi*, [w:] P. Drucker i in., op. cit., s. 220.

¹⁸ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 326–336.

trzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa. Analiza może być realizowana np. poprzez badania ankietowe mające wykazać: poziom wiedzy pracowników i zaangażowania w pracę, własną ocenę pracy wykonywanej przez pracownika, znajomość celów firmy, wyznaczone cele własne, wyznaczone cele firmy. Badaniu powinny podlegać również: relacje międzyludzkie pracowników, ocena współpracy z innymi pracownikami oraz ocena wystawiana bezpośrednim kierownikom, polegająca na oszacowaniu wzajemnych relacji, autorytetu, wzajemnego nauczania i zaufania.

Zagadnieniem wspomagającym analizę może być badanie barier. Pracownicy mogą wypowiedzieć się na temat: dokonywanych zmian, chęci dzielenia się wiedzą i uczenia się, umiejętności dostrzegania możliwości, znoszenia krytyki i wielu innych zagadnień istotnych z punktu widzenia organizacji. W ten sposób można wyznaczyć główne bariery i ich poziom. Poznanie poziomu barier jest ważnym elementem w przygotowaniu organizacji do wdrażania zarządzania wiedzą na drodze do „organizacji uczącej się”.

Pytania, na jakie powinni odpowiadać pracownicy organizacji, mają na celu wykrycie m.in. następujących barier:

- psychologicznych (na poziomie pracownika);
- braku zaufania w firmie;
- technicznych (na poziomie pracownika);
- finansowych (na poziomie pracownika);
- społecznych (na poziomie przedsiębiorstwa);
- organizacyjnych (na poziomie przedsiębiorstwa);
- technicznych (na poziomie przedsiębiorstwa);
- finansowych (na poziomie przedsiębiorstwa);
- społecznych (na poziomie sektora i gospodarki);
- technicznych i systemowych (na poziomie sektora i gospodarki);
- prawnych (na poziomie sektora i gospodarki);
- finansowych (na poziomie sektora i gospodarki)¹⁹.

Przeprowadzona analiza barier daje wiedzę, którą trudno przecenić. Wiadomo, jaka jest postawa i poziom wiedzy pracowników w momencie startu. Cykliczna realizacja takich badań pomaga odnieść się do ocen pracowników w kwestii realizowanych zmian oraz podejścia przełożonych do pracowniczych potrzeb, kompetencji, szans i realizacji ścieżki rozwoju zgodnie z ideą „organizacji uczącej się”.

Naturalnym jest brak przekonania pracowników do korzyści z dzielenia się wiedzą oraz obawa przed krytyką i podejmowaniem nowych wyzwań dla poprawy sytuacji firmy. Wnioskiem z powyższych analiz okazuje się być konieczność realizowania szkoleń. Analiza potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie jest nadzwyczajnie

¹⁹ A. Golec, M. Kapuściński, L. Kunc, *Barier w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, Gdańsk, 2007, s. 7.

czaj ważnym narzędziem. Pomaga nie tylko poznać stanowisko, ocenę i kompetencje pracowników. Pozwala w naturalny sposób zaobserwować luki w działalności organizacji, szczególnie pod kątem szkoleń, kompetencji pracowników, komunikacji. Badanie daje również odpowiedzi co do koniecznych działań dla poprawy relacji pracownik – organizacja oraz organizacja – „rynek”. Powyższa analiza uświadamia konieczność takiego ukierunkowania drogi do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, aby stała się ona również drogą do osiągnięcia (czasami nawet dopiero wytyczenia) przez pracowników własnych celów życiowych. Efektem przeprowadzonej analizy powinno być, między innymi, przygotowanie planowego i uporządkowanego systemu szkoleń, przekazywania wiedzy i rozszerzania kompetencji. Mogą zostać przygotowane „szkolenia szyte na miarę”, co w działalności organizacji jest bardzo istotne, gdyż należy wykluczyć przypadkowość działalności szkoleniowej, a przez to jej nieskuteczność.

W dążeniu do osiągnięcia jakiegokolwiek długotrwałego sukcesu jedno jest pewne – nie da się tego zrobić z dnia na dzień. Podobnie jest z „organizacją uczącą się”. Na początku tej drogi należy zbadać szanse i możliwości, utworzyć pewne fundamenty – w tym zbudować zrozumienie i atmosferę, która sprzyja uczeniu się. Należy również podejmować działania dla dokonania takiej metamorfozy myślenia uczestników, by stali się z jednej strony bardziej śmiali w przekazywaniu wiedzy, a z drugiej strony – byli otwarci na krytykę, posiadli umiejętność konstruktywnego jej przyjmowania i wykorzystania do skutecznego przeciwdziałania swym błędom w przyszłości. Kolejny element to znalezienie i podarowanie pracownikom czasu na przemyślenia, analizy, rozpatrywanie planów strategicznych, rozpoznanie potrzeb klientów, ocenę istniejących systemów pracy i opracowanie nowych produktów czy usług. Pracodawca musi pamiętać o godnym traktowaniu człowieka i zasadzie sprawiedliwości²⁰. Ciągłe poganianie uniemożliwia uczenie się z powodu presji czasu²¹. Jednakże w tych działaniach nie można zapominać o efektywnym wykorzystaniu czasu.

Następny element to otwarcie granic i pobudzenie wymiany pomysłów²². Ludziom należy stworzyć takie środowisko, które sprawia, że raczej chcą, a nie muszą coś robić²³. Każdy z pracowników powinien mieć możliwość bez problemu, bez obawy narażenia się na śmieszność, przekazania swojego nowatorskiego pomysłu, który w idei ma poprawić funkcjonowanie jakiegokolwiek zakresu działalności organizacji.

²⁰ S. R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1996, 2007, s. 29–30.

²¹ D. A. Garvin, op. cit., s. 89–90.

²² Ibidem.

²³ S. R. Covey, *8. nawyk*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 237.

Kolejny krok to wspólne opracowywanie metod nauczania i rozwoju, a ostatni – kontrola i badanie efektywności uczenia się. Konieczne jest pamiętanie, że właściwy efekt to ciągłość działania.

Chcąc doprowadzić do autentycznego zaangażowania pracowników w działalność firmy, trzeba się troszczyć o nich, a także o ich poczucie przynależności do niej²⁴. W organizacji badającej potrzeby szkoleniowe pracownik może poczuć się doceniony i ważny dla firmy. Następuje uświadomienie, że istnieje wspólny cel na drodze pracujących w organizacji. Pracownik powinien zdobyć świadomość, iż jest filarem przedsiębiorstwa i jak ważna jest – dla wszystkich pracowników a następnie przedsiębiorstwa jako jednego organizmu – jego wiedza, umiejętności, kompetencje oraz chęć współpracy. Niezmiernie istotna jest świadomość kadry kierowniczej i umiejętność tworzenia atmosfery sprzyjającej kształceniu się wszystkich pracowników²⁵. W takich warunkach właśnie powstaje „organizacja ucząca się”. Tego typu działanie daje szansę na jej jak najlepsze istnienie i efektywną, wielopłaszczyznową pracę.

Według definicji, jaką podali R. Miller i J. Stewart, jedną z cech „organizacji uczącej się” jest to, że (...) *istnieją w niej dobrze zdefiniowane procesy służące do określenia, tworzenia, pozyskiwania, wymiany i wykorzystywania wiedzy*²⁶. Niezmiernie ważna jest strategia odpowiedzialności za indywidualne zasoby wiedzy polegająca na zachęcaniu i wspieraniu pracowników w rozwijaniu umiejętności i wiedzy oraz tworzeniu klimatu sprzyjającego dzieleniu się nią²⁷. D. A. Garvin zakładał, że „organizacje uczące się” (...) *przemieszczają wiedzę szybko i skutecznie po całej organizacji za pomocą formalnych programów szkoleniowych połączonych ze stosowaniem wiedzy*²⁸. Zdobywanie wiedzy polega na tym, że firma jako taka oraz jej poszczególni członkowie starają się na nowo zdefiniować jej znaczenie przez odkrywanie samych siebie²⁹. Organizacja tworzy, w miarę możliwości, własne siły szkoleniowe³⁰. W nawiązaniu do powyższego, zasady „organizacji uczącej się” mogą okazać się doskonałym narzędziem reanimacji przedsiębiorstwa w trudnych czasach. W dobie aktywnej gospodarki przedsiębiorstwa muszą właściwie przygotować się na sygnały płynące z rynku oraz na szybkie i skuteczne reakcje. System szkoleń wewnętrznych jest w stanie zdecydowanie ułatwić osiągnięcie sukcesu.

²⁴ I. Majewska-Opielka, *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk, 2003, s. 185.

²⁵ M. Armstrong, op. cit., s. 483.

²⁶ Ibidem, s. 172.

²⁷ G. Gruszyńska-Malec, M. Rutkowska, op. cit., s. 18.

²⁸ M. Armstrong, op. cit., s. 172.

²⁹ I. Nonaka, op. cit., s. 34.

³⁰ P. Piasecki, *Efektywność i jakość szkoleń*, „Rynek Konferencji i Szkoleń” 2008, s. 27.

Wnioski

*Nie ma dla firmy lepszej inwestycji niż wykształcenie
i rozwój własnych pracowników.
Anthony Robbins³¹*

Słowniki języka polskiego mówią nam, że „racjonalny” to zgodny z rozumem, mający rozumowe podstawy, zgodny z myślą współczesną, nowoczesny, efektywny, przemyślany, logiczny i rozsądny³². Wszystkie te określenia można przypisać do zasad rządzących ideą „organizacji uczącej się”, co zostało przedstawione powyżej. Jednocześnie sukces na rynku zależy w coraz większym stopniu od umiejętności uczenia się³³. Wskutek obserwacji działalności organizacji w tym obszarze niejednokrotnie nasuwa się wniosek, że instytucje niereformowalne, nieidące z duchem czasu, niepotrafiące odnaleźć się w zmieniającej się rzeczywistości doprowadzają same siebie do sytuacji krytycznej, a często do całkowitego upadku. Zastanawiając się, czemu służy „organizacja ucząca się”, po co w ogóle się nią stawać, czy jest ona racjonalna, dojść można do zaskakujących, oczywistych, ale i niezmiernie istotnych, wręcz fundamentalnych wniosków. Odpowiedzi te wynikają bowiem z faktu, że ludzie chcą: być lepsi i najlepsi, lepiej współpracować, lepiej motywować innych, osiągać sukcesy, realizować swoje plany – marzenia, lepiej obserwować zmiany oraz aktywność „rynku” czy „klienta”, pracować w rzeczywistym, a nie w wyimaginowanym świecie, współpracować z dobrymi i lepszymi, uczyć się.

Obserwacja naszej zmiennej rzeczywistości, wyznaczanie osobistych i organizacyjnych celów powoduje, że członkowie organizacji sami wyczuwają konieczność zmian. Jeśli sobie to uświadomimy, to jest sukces. Jeżeli dodatkowo udaje się realizować cele własne w połączeniu z celami organizacji, to jest już kolejny, duży sukces. Wniosek z tego, że „organizacja ucząca się” racjonalnie rozwiązuje trudności, ale i jest drogą do zabezpieczenia przyszłości swojej i swoich członków. Przy minimalnym zaangażowaniu środków finansowych i zewnętrznych można samodzielnie wytyczyć kierunki rozwoju i wspierając się wzajemnie, realistycznie i wspólnie osiągać cele. Postawą wydaje się tu uświadomienie osobom mogącym być uczestnikami tego zjawiska sensu tego typu działania, objaśnienie, dlaczego właśnie takie metody skonsolidowanego funkcjonowania pozwolą wszystkim wspólnie i każdemu z osobna na „dotarcie do mety biegu” jako zwycięzcy.

W funkcjonowaniu „organizacji uczącej się” może występować swego rodzaju niestabilność. Jednak siła powyższych działań polega na tym, iż dzięki dzieleniu się wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, wiedza poszczególnych jego członków

³¹ A. Robbins, *Obudź w sobie olbrzymia ...i miej wpływ na całe swoje życie od zaraz*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.

³² <http://sjp.pl/racjonalny> (dostęp: 31.08.2014).

³³ Ch. Argyris, *Naucz mądrych ludzi, jak się uczyć*, [w:] P. Drucker i in., op. cit., s. 96.

staje się zasobem całej organizacji, służy jej rozwojowi³⁴ oraz zwiększeniu efektywności. Chęć uczenia się to szansa na lepszą przyszłość. Organizacja wciąż powinna być aktywna i dostosowywać się do rzeczywistości. Należy znaleźć czas na skuteczne wykorzystanie ważnej i właściwie przekazanej wiedzy, w odpowiedniej formie i czasie. Działalność „organizacji uczącej się” w zakresie zdobywania wiedzy jest bez wątpienia konieczna, jednak musi być racjonalnie realizowana, aby idea nie zaćmiła faktycznego przedmiotu działalności i powodu powstania organizacji. Oceniając powyższe zjawisko, śmiało można stwierdzić, że „organizacja ucząca się” i zasady jej funkcjonowania są doskonałym, dodatkowym środkiem motywującym pracowników, a to – jak wiadomo – niesie sukces.

W dzisiejszej gospodarce firmy oparte na wiedzy mogą skutecznie stawić czoła konkurencji rynkowej i budować swoją wartość. „Organizacja ucząca się” bierze swą przyszłość we własne ręce i aktywnie dostosowuje się do występujących zmian w obrębie interesującego ją obszaru, bezustannie dążąc do doskonałości.

Bibliografia

- Adamska K., *Psychologiczne aspekty zarządzania. Wykłady*, Gdańsk 2008.
- Argyris Ch., *Naucz mądrych ludzi, jak się uczyć*, [w:] P. Drucker i in., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005.
- Batorska J., *Kryzys organizacyjny, jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2.
- Covey S. R., *8. nawyk*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1996.
- Filipowska M., *Konkurencyjność sektora innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie Polski w latach 2000–2010*, Poznań 2014.
- Garvin D. A., *Budowanie organizacji uczącej się*, [w:] P. Drucker i in., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Golec A., Kapuściński M., Kunc L., *Bariery w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, Gdańsk 2007.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategia zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 12.

³⁴ M. Żemigala, *Historyczne podejście do zarządzania wiedzą zdaniem współczesnego menadżera*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4, s. 19.

- Macias J., *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10.
- Majewska-Opiełka I., *Sukces firmy*, Gdańsk 2003.
- Moroszo B., *Zdolność przedsiębiorstw do uczenia się a innowacyjność – rola atmosfery panującej w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 6.
- Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] P. Drucker i in., *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Piasecki P., *Efektywność i jakość szkoleń*, „Rynek Konferencji i Szkoleń” 2008.
- Quinn J. B., *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić by wykrzesać jak najwięcej z jak najlepszych ludzi*, [w:] P. Drucker i in., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Żemigala M., *Historyczne podejście do zarządzania wiedzą zadaniem współczesnego menadżera*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4.

Netografia

<http://sjp.pl/racjonalny> (dostęp: 31.08.2014).

Summary

The enterprise as the „learning organization” and effectiveness

The innovativeness of the enterprise is nowadays considered as one of the factors enabling to achieve competitive advantage in the current economy considerations based on the knowledge. The basis of innovative activities of enterprises' organizational and technical character are organizational learning processes. It means that search for the protection and solutions should be based on the knowledge.